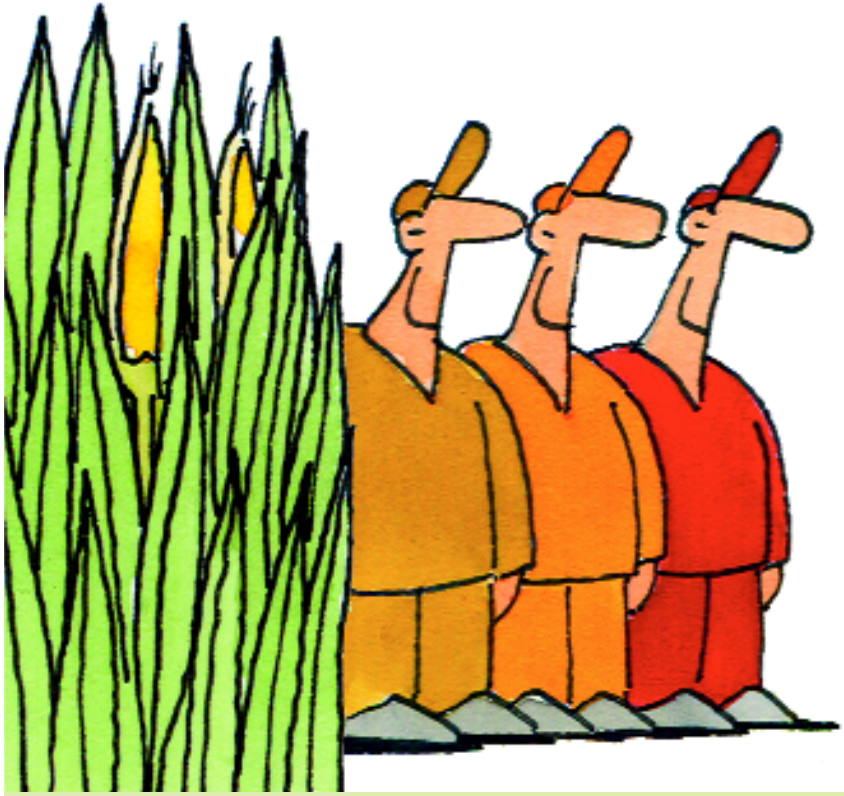
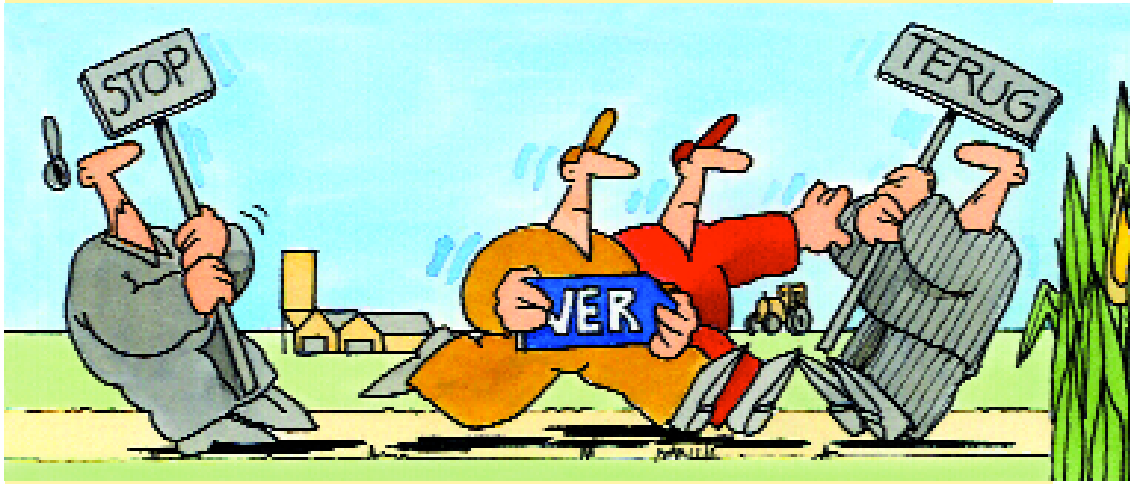




Agrarische ondernemers op weg naar een duurzame agrosector

Het project 'Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging' maakt deel uit van het onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt'. Dit programma wordt gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum.



Inleiding

De Nederlandse landbouw is in transitie. Dit uit zich in een aantal belangrijke structurele veranderingen. Zo legt de overheid de nadruk tegenwoordig op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid en niet meer op schaalvergroting en specialisatie, zoals na de Tweede Wereldoorlog, toen men onder het motto 'Nooit meer honger…' alles op alles zette om de voedselproductie te maximaliseren. Ook is het zogenaamde OVO-drieluik - de geïnstitutionaliseerde samenwerking tussen Onderwijs, Voorlichting en Onderzoek - niet langer actueel en zijn ontwikkelingsrichtingen niet langer eenduidig. Ondernemers moeten hierdoor meer dan voorheen hun eigen strategie bepalen om een levensvatbaar en maatschappelijk gewaardeerd bedrijf te kunnen opbouwen. Ook de taakopvatting van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is veranderd. Het is nu 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'. Het ministerie wil wel faciliteren, maar de agrarische ondernemers moeten het zelf doen. Van hen wordt verwacht dat ze meer zelf op zoek gaan naar nieuwe wegen die uiteindelijk tot meer duurzaamheid moeten leiden. Dit gaat sommige ondernemers gemakkelijker af dan andere. Niet iedere ondernemer is in staat en/of bereid om om te schakelen of 'op te schuiven' naar duurzame landbouwmethoden. Dit heeft te maken met het type ondernemer, zijn 'drive' of ideologie om dingen anders te gaan doen of juist aan het oude vast te houden, zijn kennis en vaardigheden (competenties) en zijn persoonlijkheidskenmerken (lef, creativiteit, standvastigheid). Ook de specifieke bedrijfsomstandigheden kunnen een rol spelen en - last but not least - de institutionele omgeving waarin een boer of tuinder zich bevindt. Boeren en tuinders die een ingrijpende verandering op hun bedrijf willen doorvoeren - bijvoorbeeld richting meer duurzaamheid - hebben immers te maken met vele verschillende partijen die ieder hun eigen belang hebben bij het al dan niet slagen van het omschakelingsproces. Dit maakt veranderingsprocessen in de landbouw dermate complex dat het meestal de handelingsruimte van individuele actoren te buiten gaat …

Dit stripverhaal geeft een samenvatting van het rapport *Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging; Zoektocht naar rode draden in agrarische transitieprocessen.* Het in dit rapport beschreven onderzoek richt zich op agrarische ondernemers en 'hun' institutionele omgevingen. De centrale vraag is: 'Hoe komen verschillende typen ondernemers in verschillende institutionele omgevingen in beweging in een richting die maatschappelijk en/of vanuit de overheid gewenst is?' Het uitgangspunt is dat duurzame landbouw de richting is die het ministerie van LNV in wil slaan.

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt' en gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

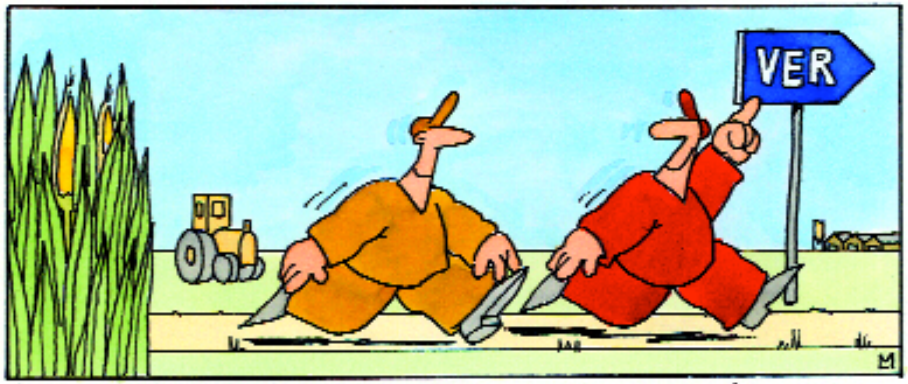
Ondernemers en de actoren in hun omgeving op weg naar een duurzame agrosector … Ze zijn dapper en initiatiefrijk en durven tegen de stroom in te roeien en ongebaande paden in te slaan. Ze hebben oog voor hun omgeving.

In beweging komen is niet voor iedere ondernemer weggelegd. Er is lef voor nodig, ambitie, initiatief en - in het geval van een interne prikkel - een innerlijke 'drive' of motivatie. Ook omgevingsbewustzijn is uitermate belangrijk en de moed om tegen de stroom in te roeien en ongebaande paden in te slaan (De Lauwere et al., 2003). Dit betekent niet dat minder 'veranderingsgezinde' ondernemers niet in beweging komen. Zij hebben alleen andere incentives nodig, bijvoorbeeld wet- en regelgeving, terwijl bij ondernemers die uit zichzelf in beweging komen 'faciliteren' meer het sleutelwoord is. Bij hen gaat het dus meer om het zogenaamde 'duwtje in de rug', terwijl aan de minder veranderingsgezinde ondernemer misschien hard moet worden getrokken of geduwd.

Ze willen iets veranderen ('drive', interne prikkel) …

Ondernemers en/of de actoren in hun omgeving ervaren een probleem waardoor ze in beweging komen. Als de ondernemer zelf het probleem ervaart, is er sprake van een interne prikkel en als de omgeving het probleem ervaart is er sprake van een externe prikkel (Van der Graaf en Grin, 2001). In het eerste geval komt de ondernemer uit zichzelf in beweging; in het andere geval moet hij er min of meer toe aangezet of gedwongen worden.

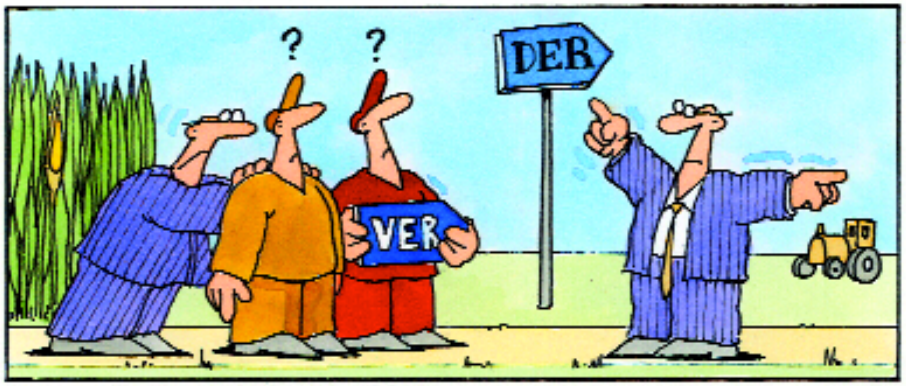
… of ze moeten iets veranderen (externe prikkel; bijvoorbeeld wetgeving).



AGRARISCHE ONDERNEMERS OP WEG NAAR EEN DUURZAME AGROSECTOR...



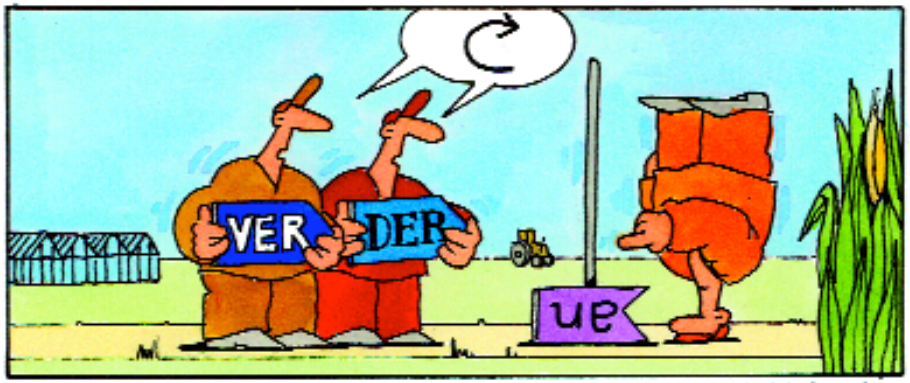
GEDREVEN DOOR EEN INTERNE PRIKKEL BANEN ZE ZICH EEN WEG.



MAAR OOK DOOR EEN EXTERNE PRIKKEL KUNNEN ZE IN BEWEGING KOMEN.

Het is belangrijk dat de ondernemers voldoende medestanders hebben die dezelfde kant op willen.

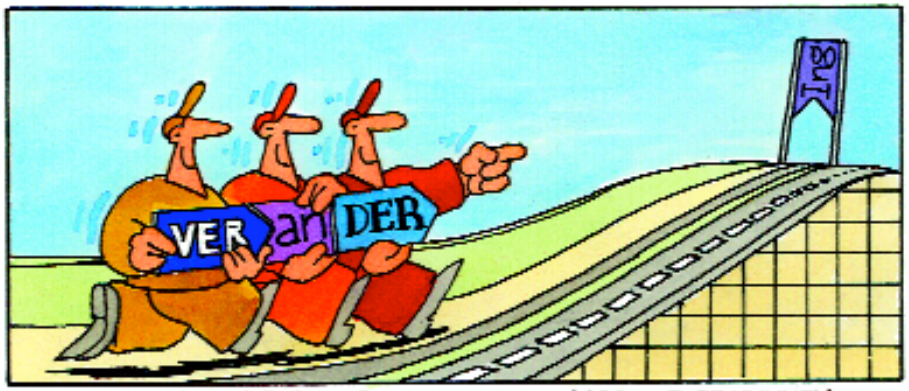
Samen kom je verder dan alleen. Het is daarom ook belangrijk dat ondernemers en/of andere actoren die iets willen veranderen - en dus in beweging zullen moeten komen - voldoende medestanders om zich heen verzamelen die dezelfde kant op willen. De belangen van de betrokken partijen hoeven daarbij niet hetzelfde te zijn, maar ze moeten ook niet tegenstrijdig zijn ('congruentie', Grin en Van de Graaf, 1996).



VOLDOENDE MEDESTANDERS MET CONGRUENTE BELANGEN ZIJN BELANGRIJK...

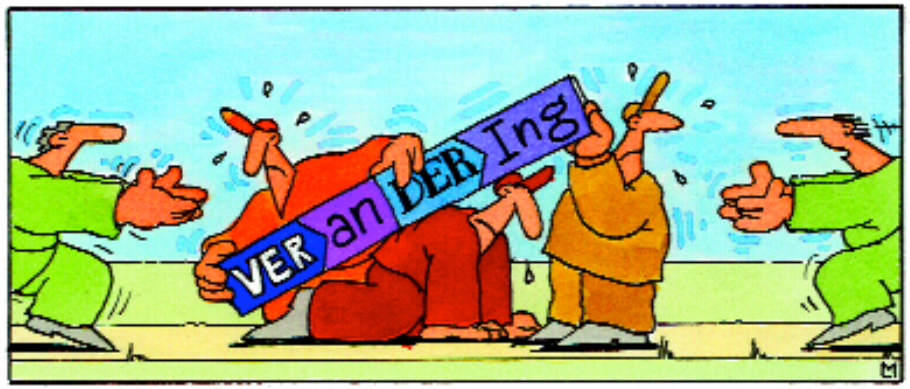
Het is ook belangrijk dat het 'veranderingsklimaat' gunstig is: ontwikkelingen op verschillende niveaus - op het bedrijf, op sectorniveau, binnen de samenleving, op regionaal of landelijk niveau - moeten elkaar versterken zodat de ondernemers kunnen mee surfen op de golven van de tijd.

Veranderingsprocessen kunnen alleen succesvol zijn als ze passen in de ontwikkelingen van de tijd. Het 'klimaat' moet gunstig zijn zodat de veranderaars als het ware kunnen meesurfen op de golven van de tijd (Geels en Kemp, 2000). Na de Tweede Wereldoorlog werd het 'klimaat' bepaald door het adagium 'nooit meer honger'. Hierdoor stonden schaalvergroting, specialisatie, efficiëntieverbetering en productieverhoging centraal. In de hedendaagse landbouw staat duurzaamheid centraal. 'People', 'planet' en 'profit' moeten met elkaar in evenwicht zijn. Ondernemerschap speelt daarin een belangrijke rol omdat het ministerie van LNV 'van zorgen voor, naar zorgen dat … ' wil gaan en een omslag van 'richting geven' naar 'ruimte geven' wil maken (LNV-nota Kiezen voor landbouw, 2005).



...EN EEN GUNSTIG VERANDERINGSKLIMAAT WAARDOOR ZE KUNNEN 'MEE SURFEN' OP DE GOLVEN VAN DE TIJD.

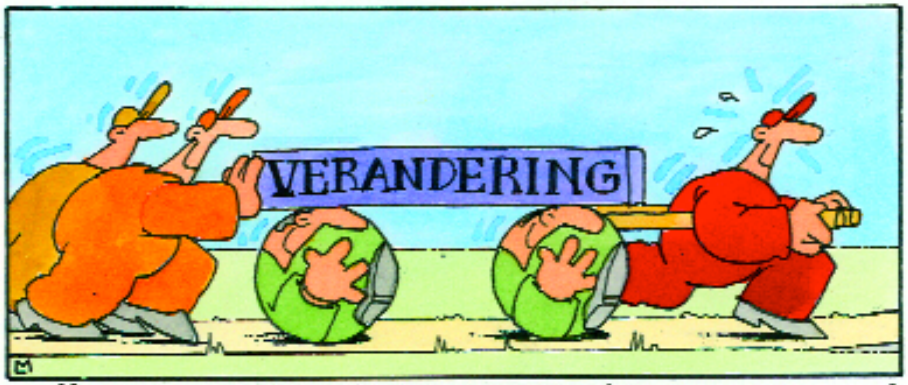
Een andere voorwaarde is dat er voldoende draagvlak is voor de beoogde verandering. Ook daarom zijn medestanders zo belangrijk …



VOLDOENDE MEDESTANDERS ZIJN OOK BELANGRIJK OM DRAAGVLAK TE KRIJGEN.

Eén iemand - een persoon/ondernemer, instantie of organisatie - moet zich opwerpen als probleemeigenaar; degene die de kar trekt (en het risico draagt).

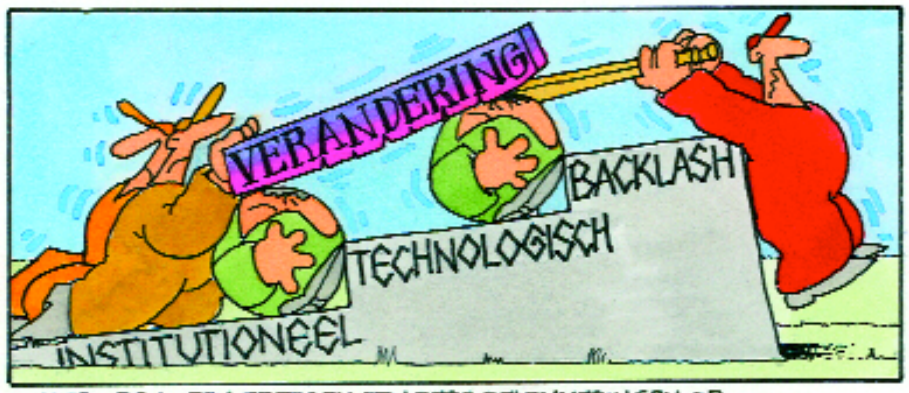
Alleen als er 'iemand' is - een persoon, instantie of organisatie - die de verantwoordelijkheid neemt (en het risico draagt) voor de beoogde verandering en de kar trekt (of regelt dat deze wordt getrokken), kan het veranderingsproces tot een goed einde worden gebracht (Rotmans, 2003).



EN ÉÉN PERSOON OF ORGANISATIE DIE DE KAR TREKT (EEN PROBLEEMEIGENAAR).

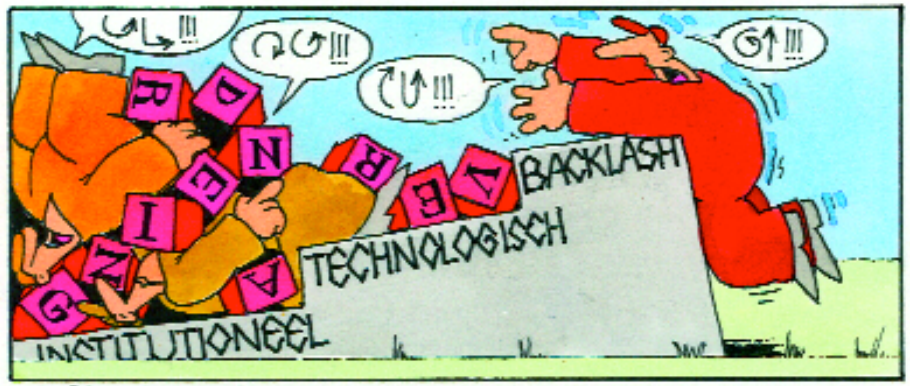
Onderweg komen de ondernemers allerlei belemmeringen tegen.

Veranderingsprocessen lijken bijna altijd tegen dezelfde typen belemmeringen op te lopen: institutionele, economische, technische, persoonlijke en/of bedrijfsgebonden belemmeringen (De Lauwere et al., 2004). Rotmans (2003) spreekt van institutionele lock-ins, technologische lock-ins en backlashes. Institutionele lock-ins treden bijvoorbeeld op als wetgeving te strikt is of kennis niet voorhanden of toegankelijk. Technologische lock-ins treden op als bestaande technologie de doorbraak van nieuwe technologie belemmert of als ontwikkelingen of de stand van techniek nog niet 'klaar' zijn voor een beoogde verandering. Backlashes, ten slotte, treden op als een technologie of ontwikkeling in de markt wordt gezet voordat de kinderziektes eruit zijn. Hierdoor kan de beoogde verandering een aantal jaren op 'achterstand' komen te staan.



ONDERWEG LOPEN ZE TEGEN EEN BERG BELEMMERINGEN OP.

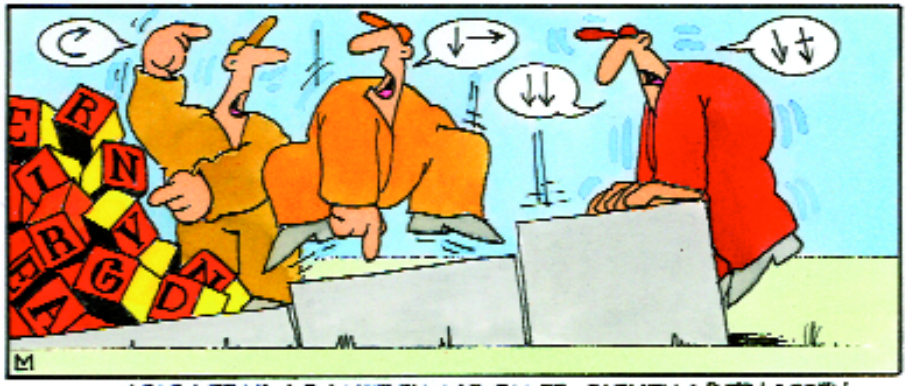
Die kunnen tot een terugval leiden, waardoor de betrokkenen (tijdelijk) op achterstand kunnen raken.



WAARDOOR DE BETROKKENEN - TIJDELIJK - OP ACHTERSTAND KUNNEN RAKEN.

… Maar ze leren ook volop (kenniscirculatie)
… En vormen allerlei netwerken om kennis te nemen van elkaars belevingswereld (sociotechnische netwerken) en om van elkaars ervaringen te leren.

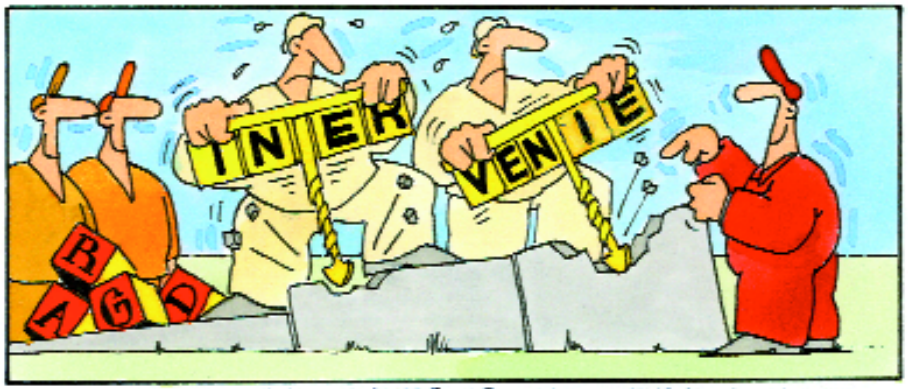
Kenniscirculatie en netwerkvorming zijn essentieel voor veranderingsprocessen; om van elkaars ervaringen te leren en om kennis te nemen van elkaars belevingswereld (sociotechnische netwerken; Buurma et al., 2003). Groepen actoren die een bepaalde richting op willen, doorlopen gezamenlijk een proces van al-lerende-doen (theoretische kennis ontwikkelen vanuit de praktijk), al-doende-leren (ervaringskennis ontwikkelen vanuit de theorie) en leren-leren (leerstrategieën ontwikkelen en toepassen) en komen zo stapje voor stapje dichter bij hun doel (Rotmans, 2003).



GELUKKIG LEREN ZE VAN EN MET ELKAAR OM PROBLEMEN OP TE LOSSEN.

Eigenlijk hebben de veranderaars altijd wel een duwtje in de rug nodig …
… of een harde zet …
… of er moet hard aan hen worden getrokken …
door de overheid of een andere betrokken instantie.

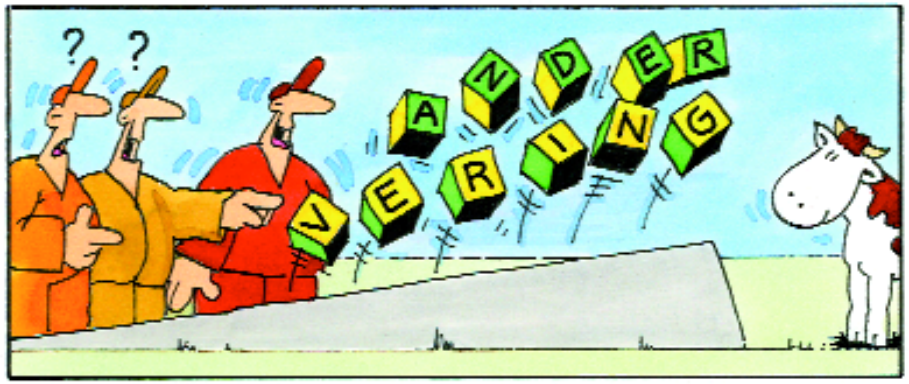
Interventies zijn eigenlijk altijd nodig om veranderingsprocessen tot een succes te maken. Afhankelijk van de vraag of veranderingsprocessen door een interne of externe prikkel tot stand komen, kunnen dit financiële incentives, kennisoverdracht, experimenteerruimte en/of wet- en regelgeving zijn, ofwel 'het creëren van een klimaat waarin maatschappelijke vernieuwing tot bloei kan komen via de juiste initiatieven op het juiste moment' (Rotmans, 2003)



MAAR OOK STEVIGE- EN MINDER STEVIGE - INTERVENTIES KUNNEN DE WEG VRIJ MAKEN.

En soms help het toeval een handje mee.

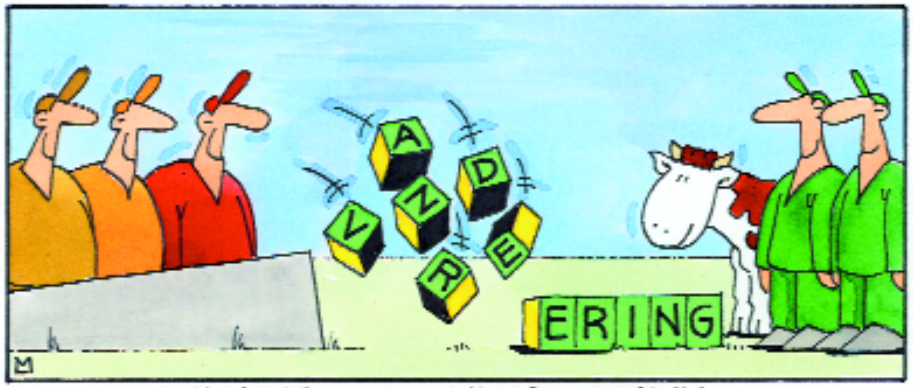
Gewas dat ging groeien op een mislukte partij steenwol vormde de basis voor de substraatteelt en een onbereden stukje grond (volkstuin) dat twee keer zoveel opbrengst gaf als bereden grond, leidde tot ideevorming rondom het rijpadensysteem. Dit is een speciale tractor ontwikkeld om bodemverdichting tegen te gaan.



EN SOMS HELPT HET TOEVAL EEN HANDJE MEE.

Maar uiteindelijk - als alle 'ingrediënten' voor een geslaagde verandering voorhanden zijn - zullen de ondernemers hun doel bereiken.

Een ondernemer met lef en ambitie, een interne of externe prikkel, voldoende medestanders met congruente belangen, een gunstig veranderingsklimaat, voldoende draagvlak, een duidelijke probleemeigenaar, kenniscirculatie en netwerkvorming, de juiste interventie op het juiste moment en soms toeval zijn de 'ingrediënten' - of randvoorwaarden - voor een succesvolle verandering.



UITEINDELIJK ZULLEN ALLE STUKKEN OP HUN PLAATS VALLEN.

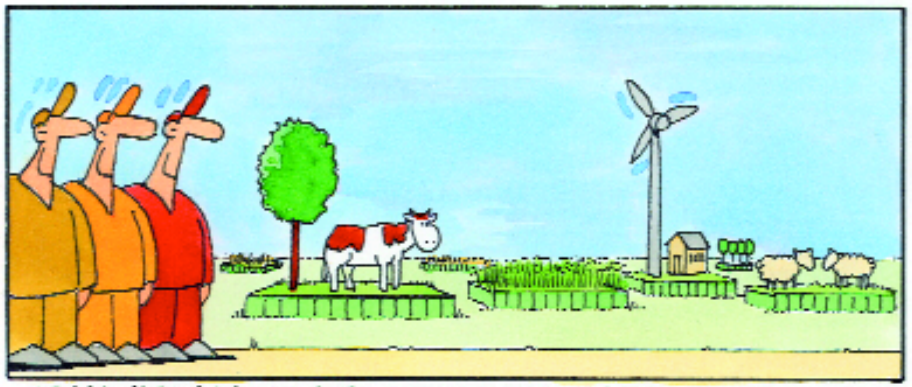
Iedereen ziet de mogelijkheden en toepassingen - de verandering is 'geadopteerd'.

De adoptie van een beoogde verandering of systeeminnovatie is een langdurig proces. Het kan soms meer dan een generatie in beslag nemen. Omdat de randvoorwaarden voor een succesvolle verandering bekend zijn en het type belemmeringen dat op kan treden eveneens, zou het eigenlijk mogelijk moeten zijn beter te anticiperen om zaken die veranderaars boven het hoofd hangen. Feit blijft echter dat elk veranderingsproces met zaken te maken krijgt die van tevoren onmogelijk zijn te voorspellen.



IEDEREEN ZIET DE MOGELIJKHEDEN EN TOEPASSINGEN.

En dan is de eerste stap gezet richting een structurele verandering: een duurzame agrosector is dichterbij gekomen en een kiem tot systeeminnovatie tot bloei ...



...EEN DUURZAME AGROSECTOR IS EEN STAP DICHTERBIJ GEKOMEN.

Conclusie

Het gepresenteerde stripverhaal is het resultaat van de analyse van acht veranderingsprocessen - of transitiecases - in de landbouw. Vier zijn afkomstig uit het verleden en hebben hun transitie al achter de rug, en vier zijn afkomstig uit het heden en staan eigenlijk nog aan het begin van het transitie- of veranderingsproces dat ze zullen doorlopen (of niet, want niet elke kiem om te veranderen groeit uiteindelijk ook uit tot de beoogde verandering).
De actuele cases zijn afkomstig uit de intensieve en extensieve veehouderij en de intensieve beschermde teelten en de extensieve open teelten. Het gaat respectievelijk om een salmonellavrije - en verder in de toekomst wellicht voedselveilige - pluimveevleesketen, de opkomst van een Stadtelandcoöperatie die een structurele samenwerking tussen boeren en burgers nastreeft, de ontwikkeling van een gesloten - en in de toekomst mogelijk zelfs een energieleverende - kas en de zoektocht naar een 'rijpadensysteem', bedacht om op efficiënte wijze onkruid te bestrijden en tegelijkertijd bodemverdichting tegen te gaan. De historische cases zijn in zeker opzicht te begrijpen als voorlopers van de actuele cases. Ze beschrijven de opkomst van de legbatterij in de intensieve veehouderij - wat de mogelijkheid van verdergaande beheersing van gezondheidsrisico's in de pluimveevleesproductie vergrootte -, de invoering van de melkquotering in de melkveehouderij - waardoor er beperkingen aan eendimensionale productiegroei geïntroduceerd werden -, de overgang van grondgebonden teelt naar substraatteelt in de glastuinbouw - waardoor de mogelijkheid ontstond de kasinrichting ingrijpend te veranderen -, en de overgang van trekpaard naar tractor in de open teelt - die verdergaande mechanisering mogelijk maakte.
De cases zijn geanalyseerd aan de hand van de transitietheorie zoals die bijvoorbeeld wordt beschreven door Geels en Kemp (2000), Rotmans et al. (2000) en Rotmans (2003).

Verschillende veranderingsprocessen lijken steeds hetzelfde verloop te hebben, tegen hetzelfde type belemmeringen op te lopen en dezelfde 'randvoorwaarden' nodig te hebben om succesvol te kunnen zijn: een ondernemer met lef en ambitie, een interne of externe prikkel, een gunstig veranderingsklimaat, voldoende draagvlak, een duidelijke probleemeigenaar, voldoende betrokken actoren met congruente belangen, experimenteerruimte en ruimte om te leren, netwerken, de juiste interventie op het juiste moment en soms toeval. Hieruit kan haast geconcludeerd worden dat het ook mogelijk moet zijn van tevoren beter te anticiperen op de zaken die de veranderaars 'boven het hoofd hangen', zodat de beoogde veranderingsprocessen gemakkelijker verlopen. Transitiemanagement is dan het sleutelwoord. Feit blijft echter dat onvoorspelbare zaken die elk veranderingsproces 'tarten' niet te managen zijn; omstandigheden, randvoorwaarden, probleempercepties en het 'veranderingsklimaat' zijn nu eenmaal continu aan verandering onderhevig. Transitiemanagement blijft dus altijd 'management by change'.



Colofon

Deze publicatie vat de resultaten samen van het project 'Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging'. Dit project maakt deel uit van het onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt', dat wordt gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Het onderzoek is uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum.

Wij bedanken alle personen die door middel van een interview of anderszins een bijdrage hebben geleverd aan dit project:
Olaf Hietbrink (programmaleider),
Marianne Groot (programmasecretaris),
Marcel Reijnen, Ton de Kok, Elmar Theune en Barto Piersma, (betrokken LNV'ers),
Theo en Jan Ammerlaan en Sjaak Bakker (gesloten kas), Elly de Kort en Gonja Hospers (salmonellavrije pluimveevleesketen),
Jan Huijgen (Stadtelandcoöperatie),
Alex van Hootegem (rijpadensysteem),
John Grin en Derk Loorbach (respectievelijk UvA en EUR; Kennisnetwerk Systeeminnovaties)

U kunt als volgt naar deze publicatie verwijzen: Projectteam 'Ondernemers in beweging', *Agrarische ondernemers op weg naar een duurzame agrosector*. Rapport 7.06.10 LEI, Den Haag, 2006.

Achtergronden van en literatuurverwijzingen in deze publicatie zijn te vinden in het rapport *Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging; Zoektocht naar rode draden in agrarische transitieprocessen*, Carolien de Lauwere, Jos Verstegen, Jan Buurma, Eric Poot, Peter Roelofs, Jan Willem van der Schans, Maarten Vrolijk en Wim Zaalmink. Rapport 7.06.04, LEI, Den Haag, 2006. ISBN 90-8615-049-7.

Voor meer informatie over dit project kunt u contact opnemen met Carolien de Lauwere.
E-mail: carolien.delauwere@wur.nl;
Telefoon: 0317-483134.

Het stripverhaal en het achtergrondrapport zijn beide te downloaden via de website van het LEI: www.lei.wur.nl

Illustraties: Loet van Moll
Vormgeving: Marjolein de Vette, Wageningen
Druk: DeltaHage BV, Den Haag

© LEI, 2006